

**С.А. МЕХОВИЧ**, д-р екон.наук, проф., НТУ «ХПІ», Харків  
**Л.В. ПОГОРЕЛОВА**, асп., НТУ «ХПІ», Харків

## **МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ПІДБОРУ І РОЗСТАНОВКИ РОБОЧИХ КАДРІВ НА РЕМОНТНИХ РОБОТАХ**

У роботі розглянуті питання використання в аналізі специфічних методичних прийомів, серед яких окрім економіко-статистичних методів важливе місце повинні займати методи соціологічних обстежень, включаючи анкетування і інтерв'ю.

**Ключові слова:** стимулювання, праця, ремонтні роботи, прийоми, методи

**Вступ** Розроблена нами і опробірованих рейтингова система оцінки професійно-особистісних якостей ремонтних робітників, будучи впроваджені на підприємствах, потягне за собою цілий ряд організаційних змін і коректив. Організація ремонтних робіт дійствіна тільки в тому випадку, якщо синхронно працюють всі її складові, а саме: організаційно-економічні, матеріально-технічне та кадрове забезпечення в поєднанні з діючою системою ППР. Деалектичність взаємозв'язків усіх перерахованих складових полягає в тому, що змінення однієї з частин неминуче в тій чи іншій формі проявляється в будь-який інший. Так, зміни системи оплати і стимулювання праці та ремонтних робітників на базі рейтингу повинно істотно позначитися серед інших умов на кадровому забезпеченні ремонтних робіт, і це заслуговує окремого розгляду з наступних причин:

1) У кінцевому рахунку своєчасність і якість ремонту залежать не тільки і не стільки від організаційних систем (включаючи стимулювання), скільки від тих, хто цей ремонт виконує.

2) Рейтингова система повинна «висвітити» істинний професійний рівень працівників і позитивно позначитися на їх розстановці в процесі виконання ремонтних робіт.

3) Рейтинг, як система, може з успіхом іпользовать при підборі ремонтних кадрів.

Ці обставини змушують нас розглядати кадрове питання дещо докладніше.

**Постановка завдання** У ринкових умовах підприємства прагнуть позбутися від малокваліфікованих, некомпетентних, недисциплінованих кадрів і залишити найбільш цінних. придатних до певних умов спеціалістів. Постепенно формірується ринок робочої сили, який стаовітся складною системою відносин, опосередковуючи обмін індивідуальної

здатності до праці на фонд життєвих засобів і розміщення працівників у системі суспільного поділу праці у відповідності з рухом попиту, пропозиції та рівня оплатним праці. » [150, с.13].

Ринок праці виконує різноманітні функції:

- погоджує інтереси суб'єкта трудових відносин;
- забезпечує пропорційність розподілу робочої сили відповідно до структури суспільних потреб;
- підтримує рівновагу між попитом і пропозицією робочої сили;
- формує трудовий резерв у сфері обігу для нормального ходу процесу суспільного відтворення;
- опосередковує розподільні відносини і стимулювання праці, формування професійно-кваліфікаційної структури;
- впливає на умови реалізації особистого трудового потенціалу.

Останнім часом, у зв'язку з розвитком нових форм господарювання, приватизацією, створенням приватних підприємств спостерігається обмеження мобільності працівників, закріплення їх на одному робочому місці., А як наслідок-зниження попиту на робочі місця.

**Результати дослідження** У науково-технічній літературі досить точно визначені поняття «попит» і «пропозиція» робочої сили. Під «попитом» розуміють обсяг і структура вакантних робочих місць в різних сферах суспільного господарства. «Пропозиція»-це сукупність незайнятого працездатного населення, активно претендує на робочі місця, які забезпечують дохід в якості еденічних джерела засобів існування працівнику і членам його семьи. [1]

В якості міри, що забезпечує зменшення «розриву» між попитом і пропозицією в США, наприклад, організується мережу дрібних підприємств, які в принципі здатні вирішити в якійсь мірі проблему працевлаштування. В даний час в розвинених капіталістичних країнах дрібні та середні фірми складають 96-98% всіх діючих компаній і дають зайнятість від 50 до 75% всього працездатного населення. [2]

Аналогічне становище складається і в Росії. Створюється мережа кооперативів, малих та орендних підприємств. Працездатне населення. Як дрібні. Так і великі (приватні та державні) підприємства зацікавлені в тому складі кадрів, який дозволив би найбільш успішно реалізувати їхні цілі до поточної задачі.

У тому числі виконують функції з ремонту технологічного устаткування і виробництва запасних частин. Это дозволяє вирішити питання працевлаштування при вивільненні ремонтних робітників з державних підприємств, осіб пенсійного віку. зберігаючих працездатність і бажання працювати і мають багатий виробничий досвід. а також всіх тих. Хто бажає

проявити ініціативу, підприємливість, професійне знання і ризик для отримання великих доходів.

Однак, навіть у цих умовах немає можливості забезпечити роботою все працездатне населення. Як дрібні, так і великі (приватні та державні) підприємства зацікавлені в такому складі кадрів, який дозволив би найбільш успішно реалізувати їх цілі та поточні завдання.

У сформованих умовах, на наш погляд, вже можна говорити не про «підборі», а про «відборі» кадрів на робоче місце. Якщо раніше при екстенсивних методах розвитку економіки потреба в робітничих кадрах в силу ігнорування економічної доцільності носила майже необмежений характер, і найчастіше професію підбирали під людину, то в умовах приватизації кожен претендент на робоче місце змушений удосконалювати свої здібності для того, щоб відповідати необхідним вимогам. При такому підході можливий процес витіснення осіб, не повністю відповідають умовам виробництва. На думку спеціалістів [3] (це гуманніше, ніж тримати поганого працівника, який стримує загальний розвиток колективу).

Питання професійного відбору та професійної придатності піднімалися ще на зорі розвитку великого машинного виробництва. Так, Г.Емерсон, розглядаючи умови і фактори, що сприяють раціоналізації праці, важливе місце відводив правильному підбору людей. »... Необхідно ... отстранітьот всякого .... заняття тих людей, які не можуть добитися в ньому успіху» і далі: "Щоб з'ясувати, чи годиться Чи будь-який кандидат на наявне місце достатньо кілька годин випробування. Але цих годин чомусь зазвичай шкодують. » [4]. Таким чином, «економія» на профвідборі може обернутися втратами коштів і часу.

Г. Мюнстербер, організатор однієї з перших психологічних лабораторій з професійного відбору, підкреслював: «всім стало бути ясно, що ніяка марнотратство цінних паперів не носить настільки згубного характеру, як марнотратство, що порозумівається тим що живі робочі сили народу розподіляються в повній залежності від випадку та що абсолютно не звертається увага на необхідне відповідність між працею і робітником. [5].

Таким чином. метою відбору кадрів є відбір тих кандидатів, які найбільшою мірою підходять за своїми фізичними і психофізіологічними якостями до заняття тих чи інших конкретних посад. це «процес вибору з групи кандидатів на певну посаду, тих осіб, від яких можна очікувати з найбільшою ймовірністю успішного виконання даної роботи.» [6].

Безсумнівним є той фактор, що при раціональному використанні сил і здібностей кожного працівника, підприємство отримує вагомий вииграш а в затратах праці. часу і матеріалів.

Результати праці різних виконавців. Як правило, можна виміряти в порівнянних одиницях і показниках, наприклад, у витратах часу і матеріалів, кількості виробленої продукції, робіт і послуг. Однак, один і той же результат праці досягається за чет різних мотиваційних факторів і здібностей людини.

Скажімо, під час роботи із застосуванням багатолезових різців при одноразовому виконанні ряду технологічних операцій для токаря по металу дуже важливо вміти розподілити увагу. природно, що у різних виконавців це якість розвинене неоднаково і при рівній кількості відпрацьованих деталей ступінь напруженості праці у кожного з них буде різною.

Таким чином, існують відмінності між людьми, характеризує не тільки кваліфікаційним розрядом, досвідом і стажем роботи, а й своєрідними особливостями. такими як сприйняття. пам'ять. уяву, реакція і т.д. Звідси, - однаковий економічний результат ще не може говорити про рівні психофізіологічних «затрата».

Виходячи з цього, І, Н, Назімов вводить поняття про прямий і прихований формах прояву в процесі праці індивідуальні відмінності між людьми, і соотвественно, про прямий і прихований формах невідповідності людини вимогам виконуваної праці. [7]. Прямую невідповідність, на думку автора, наочно помітно-це різниця в кількості виготовленої продукції або обсяг виконаних робіт (послуг). Приховане ж невідповідність виражається тим перенапруженням, ціною якого працівники виконують те чи інше завдання. Це загрожує передчасним зносом людського організму, що може призвести до прямого невідповідності вимогам виробництва, тобто зниження продуктивності праці. появи шлюбу, не кажучи вже про можливість створення атмосфери раздрадительності, яка безсумнівно позначиться на настрої навколишнього робочого колективу.

Провидіння нами розлоге висловлювання Назімова І, Н, щодо підбору кадрів для нас особливо цінно й тому, що з одного боку, він повністю підтверджує наш концептуальний підхід до проблеми тарифікації робочих кадрів з урахуванням особистісних якостей виконавця. А з іншого - опосередковано солідарний з нами в глибокому взаємозв'язку між відбором кадрів і результатами праці виконавців, а отже, і з їх оплатою. стимулюванням.

Для будь-якого виробництва важливо збільшення періоду збереження стійкого рівня працездатності кожного його працівника. Цей період багато в чому залежить від правильного підбору кадрів, розподілу їх за професіями і робочим місцям у відповідності з індивідуальними під зможностями кожного. це аж ніяк не означає, що людині спочатку притаманні ті чи інші професійні риси, орієнтуючись на які наймач підбирає кадри. Однак, в тих і чи інших дях або видах занять так чи інакше проявляються елементи, які є необхідними для оволодіння або вдосконалення професійних якостей майбутнього працівника, наприклад, дисциплінованість, відповідальність, ініціатива, швидкість реакції, находчивость, терпіння, і т.п.

Проблеми підбору розглядалися і широко обговорювалися в науково-технічній літературі кінця 60-х початку 70-х років. Серед найбільш актуальних для нашого часу являється рботи К, М, Гуревича. Проф. Теплова Б, М., І, Н, Назімова.

В частності, найбільший інтерес представляє запропоноване К.М.Гуревичем подразділення професійної придатності на абсолютну і относитільну. [1].

Абсолютну рiгiдностъ формують основнi властивостi нервової системи, якi практичеськi НЕ поддаються змiнам. Вiдносна ж прiфпригодностъ включає тi якостi, якi згодом можна сформуванати, Отже важливий сам факт наявностi тих чи iнших чрт i якостi працiвника, якi потiм дозволяють йому знайти себе в професiї. К.М. Гуревич пропонує з урахуванням iндивiдуальних особливостей людей доручити кожному з них тi професiйнi обов'язки, якi краще йому вдаються. Наприклад, слюсарю легше дiються операцiї по опиловки i шабрування i цю сiьную сторону його професiйнi майстерностi слiд iспользовать. [1].

Не менш важливий у процесi пiдбору та расстаноовкi облiк мотивацiйних чинникiв, якi спонукають людину до активної працi. Однi претенденти на робоче мiсце сприймають його, як засiб досягнення матерiального благополуччя, iншi керуються бажанням пiдвищити свiй професiйний квалiфiкацiйний рiвень, третiх тягне престиж роботи на даному пiдприємствi i т.д.

І.М. Назiмов, розглядаючи мотивацiю в аспекті професiйного вiдбору, пропонує три механiзми-фактора впливу на людину зовнiшнiх умов i стимулiв. Він назвав їх «треба», «хочу», «можу». У широкому сенсi слова «потрiбно» - це усвiдомлення працi як обов'язку, необхідностi; «хочу» - це iнтереси, схильностi й iншi емоцiйно забарвленi переваги; «можу» - це фiзичнi можливостi i здiбностi, у тому числi мимовiльнi реакцiї пiд впливом «надзвичайних» подразникiв - «стресорiв».

Система всiх трьох чинникiв являє собою змiст поняття «професiйна придатнiсть» i повинна пождежати, на наш погляд, ретельному облiку. Дiйсно, якщо користуватися термiнологiєю І.М. Назимова, елементи, складовi фактор «потрiбно» (вiдповiдальностъ, обов'язковiсть тощо) є обов'язковими для всiх працiвникiв. Однак цi елементи в рiзній мiрi необхіднi для рiзних категорiй виконавцiв, таких як, наприклад, слюсар КВП i слюсар-ремонтник мають рiзні фiзичнi (медицнi) показання до роботи, iншими словами, це рiзні елементи фактора «можу».

Практицi вiдомо чимало методiв визначення професiонально значущих якостей людини, якими керуються при прийомi на роботу. Широке поширення в розвинених капiталiстичних краiнах пiсля Першої свiтгової вiйни отримали тести. Англiйське слово «test» перекладається як «випробування», «перевiрка», «критерiй» i т.д. Це «стандартизованое психологическое iспит, призначений для усунення в практичних цiлях мiжiндивiдуальних вiдмiнностей по iнтелекту i так званим здiбностям, вираженим у порiвнюваних величинах». (33, с. 45). У нашiй лiтературi висловлювалося чимало суперечливих думок стосовно цього методу визначення тих iлiл iнших властивостей особистостi. Однак,

багата практика країн Заходу, США і Японії наочно демонструє ефективність їх використання. Тести ще більш удосконалюються і доповнюються в зв'язку зі змінами умов їх функціонування.

Більш поширеним в нашій країні з'явився анкетний метод. Існують декілька груп анкет для визначення профпридатності, наприклад, розроблена проф. Первомайським анкета самооцінки своїх властивостей і якостей; складена проф. А.А. Зворикіним анкета для вивчення проблеми відповідності особистості і професії; «Карта особистості» проф. К.К. Платонова та ін

Серед методів, що заслуговують уваги, найбільш ефективним для робітників-ремонтників, на наш погляд, є матриця для підбору кадрів з ремонту та обслуговування обладнання, яка була розроблена американським фахівцем в області ремонту Д. Браутігемом. Вона являє собою об'єктивний метод, який дає можливість вибрати з альтернативних варіантів (тобто кандидатів на роботу) найбільш оптимальний з точки зору максимальної корисності для виробництва. Матриця містить в собі критерії, за якими оцінюються кандидати, такі як професійний, освітній рівні, вимоги до змісту роботи по функціям, а також ділові якості.

Узагальнення накопиченого теорією і практикою досвіду підбору і розстановки кадрів дозволило зробити висновок про те, що відбір кадрів, як процес вивчення індивідуальних характеристик майбутніх працівників, повинен включати в себе дослідження таких складових: професійно-кваліфікованого та освітнього рівня, фізичних можливостей, психофізіологічних особливостей, особистісних якостей і мотиваційних установок людини (рис.)

Нарешті, після досить докладного, на наш погляд, літературного огляду та розкриття теоретических основ відбору, ми підійшли до головного. а саме: висловлені нами міркування щодо використання у виробництві рейтингової оцінки професійно-особистісних якостей є в той же час центральним моментом в науково-обгрунтованому відборі робочих кадрів.

Відомості для складання об'єктивної картини, яка характеризує майбутнього робітника-ремонтника можуть черпати з офіційних документів, а також з результатів тестування та анкетування.

При визначенні професійно значущих і необхідних властивостей людини доцільно повернутися до досвіду 30-х голів по складанню професіограм, які являють собою обумовлені змістом праці системи кількісно-вимірних медико-біологічних властивостей і якостей, необхідних і достатніх для успішного співволодіння професією. У свій час було розроблено багато професіограм для робітників-верстатників. Якщо показники індивідуальних особливостей людини відповідають нормативам професіограми, це означає, що випробуваний придатний до даного виду праці.

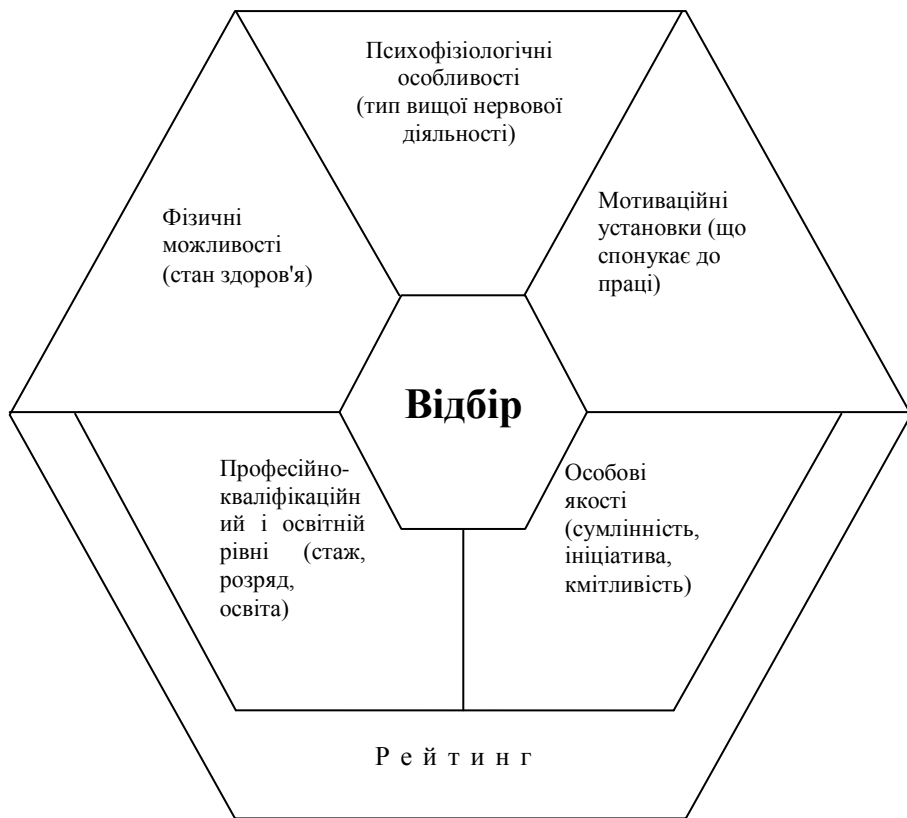


Рис. - Якості і можливості, що враховуються в процесі профвідбору робітників-ремонтників

Висловлювані нами рекомендації дійсно давно відомі, як науковцям, так і практикам, однак якогось поширення на підприємствах ці ідеї не отримали. Для цього було декілька причин, одна з яких - це повна відсутність організаційно-методичної розробки проблеми профвідбору. Поряд з пропозиціями по рейтинговій оцінці кандидатів на роботу пропонуємо документ, зміст якого дозволить не тільки обчислити сам рейтинг, але і послужить базою для вибору кращого з декількох претендентів (табл.).

Якщо число претендентів перевищує число вакантних, то перевага віддається тому, хто матиме найбільший рейтинг і найкращі результати випробувань, що відповідає законам ринку і вимогам до науково-обґрунтованого відбору кадрів (рис.)

Таблиця – Форма тестування кандидата  
Листок кандидата на роботу

Прізвище \_\_\_\_\_ Ім'я \_\_\_\_\_ Побатькові \_\_\_\_\_  
 Домашня адреса \_\_\_\_\_ телефон \_\_\_\_\_  
 Вакантна посада \_\_\_\_\_  
 Розряд \_\_\_\_\_  
 Обіймаючи посаду \_\_\_\_\_  
 Розряд \_\_\_\_\_ оцінка \_\_\_\_\_  
 Стаж роботи за фахом \_\_\_\_\_ оцінка \_\_\_\_\_  
 Форма підготовки за фахом \_\_\_\_\_ оцінка \_\_\_\_\_  
 Особові якості \_\_\_\_\_ оцінка \_\_\_\_\_  
 Рейтинг: \_\_\_\_\_  
 Фізичні вимоги, необхідні для роботи \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 Стан здоров'я \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 Психофізіологічні особливості (результати тестування, анкетування) \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 Причини, що спонукали займати це робоче місце, : \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 Загальні висновки і оцінки : \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Співробітник служби  
персоналу (відділу кадрів)

**Висновки** Переваги даного методу професійного добору складаються, на наш погляд, в наступному:

1) Застосовуючи комплексний метод вивчення кандидата, працівники відділу кадрів мають можливість детально проаналізувати всю сукупність його якостей і «побудувати» можливу перспективу його працездатності.

2) Запропонована форма обліку якостей кандидата дозволить визначити характер і форми опитувань робітників і методів збору і обробки інформації, отриманої в результаті цих опитувань.

3) Дозволить підприємству економити кошти на підготовку та перепідготовку кадрів.

4) Дозволить ремонтно-механічній службі оперативно та якісно виконати необхідний обсяг ремонтних робіт у силу відповідності робочих з професійно-кваліфікаційним рівнем та психофізіологічним особливостям зайнятим робочим місцям.

Метод може піддаватися вдосконаленню у зв'язку із змінами науково-технічного і соціального плану, так як є динамічним.

Є основою для морального рівноваги кожної особистості, її задоволення виконуваною роботою.



Таким чином, в умовах безробіття та перевищення пропозиції робочої сили над її попитом цей метод відбору є найбільш оптимальним, оскільки дозволяє об'єктивно і досить повно оцінити здібності кожного претендента і вибрати з усієї сукупності найбільш відповідного з точки зору максимальної корисності для виробництва.

На закінчення хотілося б відзначити ще одну важливу обставину, що погоджує, здавалося б, не настільки тісно стикаються проблеми стимулювання і добору. Нами мається на увазі врахування в обох випадках мотиваційних установок працівника до праці. Необхідність обліку мотивів при стимулюванні праці нами досить докладно розглянута в справжній роботі і немає необхідності розкривати їх суть повторно. Важливо зауважити, що проблема організації стимулювання повинна вирішуватися не тоді, коли робітник приступив до праці, а на етапі його відбору, тобто до початку трудової діяльності. Це принципово важливо, оскільки недооблік рушійних факторів (наприклад, соціальних стимулів або соціально-психологічних) і пропозиція працівникові «невідповідною» роботи спричинить спотворенні в його трудової діяльності, результати праці, а отже і подальшої неправильної його (в тому числі рейтингової) оцінки.

**Список літератури:** 1. *Колот А.М.* Мотивація персоналу – Київ, 2002 – 116с. 2. *Коробейников О.П., Хавин Д.В., Ноздрин В.В.* Экономика предприятия. Учебное пособие. Нижний Новгород, 2003. - 233 с. 3. *Руденко А. И.* Стратегическое планирование на предприятии. КФ КИЭУ. Симферополь, 1997.-278 с. 4. *Турецкий О.А.* Заработная плата и реформы – Одесса, 1995 – 32с. 5. *Економіка та організація праці.* Навч. пос. за ред. *Перерви П.Г., Погорелова М.І.* – Х., НТУ «ХП», 2006 – 587с. 6. *Економика предприятия: Учебник / Под общей редакцией проф., д.э.н. А.И. Руденко.* - Минск, 1995.-354 с. 7. *Економика предприятия: Учебник / Под редакцией проф. В.Я. Горфинкеля, проф. Е.М. Купрякова.* - М: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1996.- 298 с. 8. *Економіка виробничо-підприємницької діяльності.* Навч. Посібник / За ред. проф. *Перерви П.Г., проф. Погорелова М.І., проф. Меховича С.А., проф. Тимофєєва В.М.* – Харків: НТУ „ХП”, 2006. – 567с.

*Надійшла до редколегії 29.01.2013*

УДК 338.45:331.

**Методологічні особливості підбору і розстановки робочих кадрів на ремонтних роботах /С.А.Мехович, Л.В.Погорєло // Вісник НТУ „ХП”. Серія: Технічний прогрес і ефективність виробництва. – Х.: НТУ „ХП”. - 2013. - № 20 (993) - С. 174-182. Бібліогр.: 8 назв.**

В работе рассмотрены вопросы использования в анализе специфических методических приемов, среди которых помимо экономико-статистических методов важное место должны занимать методы социологических обследований, включая анкетирование и интервью.

**Ключевые слова:** стимулирование, труд, ремонтные работы, приемы, методы

The questions of the use are in-process considered in the analysis of specific methodical receptions among which besides экономико-статистических methods an important place the methods of sociological inspections must occupy, including a questionnaire and interview.

**Keywords:** stimulation, labour, workovers, receptions, methods